

103學年張家宜校長續任為本校第十一任校長，值此高等教育面臨人口結構變化，少子化高齡化雙重面向的巨變衝擊時刻，本校校務發展將有重大挑戰。

為實現本校教育願景，本報編輯與記者團隊特別企劃「淡江新局開創與挑戰」專刊，專訪校長張家宜、學術副校長葛煥昭、行政副校長胡宜仁，以及國際事務副校長戴萬欽，向全校師生說明如何發揮本校教育理念，在嚴峻挑戰下開創淡江新局。

文字／周雨萱、范英恬、陳羿廊
攝影／吳國禎、蘇靖雅

專訪校長張家宜

Q：您續任第11屆校長，對於即將面臨的少子化劇烈衝擊，考量如何運用過去治校經驗以開創即將迎向新局面挑戰？

A：本校創校以來，秉持著「承先啟後，塑造社會新文化，培育具心靈卓越的人才」的使命感，面臨少子化的衝擊，更是必須掌握的原則；「承先」，是本校超過一甲子的歷史文化，「啟後」，則是隨著市場機制調整的政策，所以兼顧淡江傳統和院系所基礎，隨時因應外界挑戰。本校104年將進行內部系所評鑑，受評院所系藉此檢視系所整體表現，將以評鑑結果做為評估資源分配、系所整併調整或停招的依據。

本學年度的教學與行政革新研討會，針對「學生人數維持現狀」或「學生人數縮減」的2種可能未來，同仁集思廣益提出的具體行動策略，綜整如下：(1)因應生源減少，加強境外生，及終身教育回流的招生策略。(2)深化國際化，持續與姊妹校互動，增強教師國際性的交流。(3)應符合市場需求，以落實系所整併，課程和師資的調整。

Q：在眾多大專院校中，本校向來在人才培育上，獲社會高評價，例如如全國性媒體的「企業最愛」調查。請問培育淡江學子，從教育宗旨至實踐知能是以甚麼樣的指標貫連？

A：本校育才的使命是「培育具心靈卓越的人才」，建校之際，制定「國際化、資訊化和未來化」為本校主要目標，所設計的專業、通識、課外活動「三環」課程，奠定大學理論基礎，培養「德、智、體、群、美」並重的「五育」內涵，使能具備「全球視野、資訊運用、洞悉未來、品德倫理、獨立思考、樂活健康、團隊合作、美學涵養」八大素養，是本校蟬聯17年企業最愛私校榜首的重要因素。

但因應社會趨勢，須提出與時俱進的教育創新策略。(1)「專業課程」，以商管學院推動國際AACSB認證為例，專家建議統一商管學院學、碩士生基礎課程質量標準，強化專業課程，讓學生具備智能與職能的專業力，以符合教學與產業需求。(2)「通識課程」，自104學年度通識課程架構做大幅度改變，國際化、資訊化、未來化，三化基本素養的課程改為選修課程，換言之，基本素養不再僅以修課與否作為衡量標準，院系所應將三化五育精神，融會貫通於所有教學設計，落實八大基本素養與核心能力。(3)課外活動，持續推動社團學分必修化，並配合需求增設社團活動空間，目前已有四年執行成效，參與人數從2千多人增至1萬多人，社團也超過2百多個。本校樂見學生自治組織積極參與校務，表達意見，及努力爭取教育部社團表現的各種獎項，以展現課外活動的學習成果。

專業課程蘊含各院系所的專業基礎；通識課程廣博全人教育的意涵；課外活動課程養成團隊合作的精神；因此，將八大素養融合於三環課程之中，拓展學生宏觀的視野，培養解決問題的能力，讓學生能在各種現有課程或潛在課程中，潛移默化以具備核心能力，達到淡江人才培育的終極目標。

Q：教學是本校的教育工作核心。在馬太效應發酵的同時，對於教師的發展，有何期許？

A：本校學生人數達2萬8千人，是以教學為主的大學，8百多位教師均肩負重要教學使命與責任。隨著環境發展，本學年度起開始推動教師多元升等及制度，除了原「學術研究型升等」外，已研議新增「教學型」及「技術應用型」的多元升等機制。而教學理論與策略不斷地推陳出新，為激發本校教師教學潛力，將加強開設符合高等教育趨勢、英語授課技巧的教學工作坊，請每位教師參與，從中自我學習，藉以改變並提升教學技巧，加強師生互動關係，精進教師專業能力，進而提高教學品質。

同時改善教學獎勵措施，以強化持續精進的動力。在研究方面，更重視論文品質及引用率等實質化內容，重新考量獎勵制度，減少僅著重「研究數量」的補助，增加實質化指標的要求，希望藉此增加深化的研究能量。

Q：近來，各校均與產業界合作以縮短學用落差？將如何規劃與拓展，藉以凸顯本校的特色與優勢？

A：今年7月，本校與2百家企業締結產學合作，藉此縮短學用落差。但審視本校辦學歷程，產學合作仍有努力的發展空間，未來將增聘具有專業能力的產學合作人才外，各院系所更要全面性地加強推動與結合三大主軸，(1)學用部分，落實學生實習，課程融入企業，企業媒合就業等，鼓勵教師主動與企業合作，拓展就業實習機會，提升學生的職場競爭力。(2)校友部分，與畢業校友保持聯繫互動，鏈結產學合作資源，創造雙贏策略，增強回饋母校的動機。(3)國際化部分，拓展國際性的產學合作，與境外生的就業輔導。媒合海外校友企業與境外生、爭取海外實習機會等，期讓學生畢業即與職場無縫接軌。

Q：近來，有學生反映校園變美了。令人感受到校園內空間活化的各種措施，想請您談談關於優質校園的規劃與發展，以推動本校之創新經營？

A：淡水校園雖然校地面積不大，但足以容納師生人數。近期總務處因興建守謙國際會議中心，規劃整體空間，頗受好評。從參訪日、韓國兩姊妹校的經驗發現，精緻的校園不在於奢華，而是細膩與巧思，藉由現有建築空間的設計領略美感。

近年，商管大樓、文學館空間、行人徒步區翻新透水磚、LED冬季燈飾等，陸續進行種種美化改造工程，但仍可結合人性機能與舒適的角度，重新詮釋空間美感，加強細部的特色設計。

Q：總體而言，面對高教的全球競爭以及快速變遷的局面，您可以具體談談心中勾勒的淡江藍圖嗎？

A：守謙國際會議中心是座由校友募捐集資、設計規劃的硬體建設，將於2016年完成。這對於本校意義重大，期能引進更多大型、頻繁的國際學術研討會，朝向國際化新的里程碑，帶領淡江邁入第五波。屆時也是少子化首波難關，考驗本校是否有充沛能量面對衝擊與挑戰，無論是系所調整或是評估整體師資結構等，都需有因應措施。從鄰近國家的經驗分享，日本的少子化高齡化因應作法、韓國高等教育企業募款、產學合作、校友服務的蓬勃等，將作為本校標竿學習參考，促使本校未來共榮發展。

在國際化目標中，扎實地打造淡江世界村，敦促國際學術合作，鼓勵教師出國講學、研究或進修，積極與姊妹校交流合作，提升全英語課程質量品質，擴大學生參與海外學習與競賽等事務，以進一步提升淡江國際聲望。

資訊化部分，則是重要的發展重點，面對數位原生世代和大數據時代中教與學的顛覆，協助學生運用大數據的資料分析與課業結合，並發展線上學習如磨課師(MOOCs)、微課程等，使學生運用趨勢發揮所長。

未來化，是本校獨特且全國唯一的教育理念，面對時間與空間概念驟變的現在與未來，透過未來化的涵養讓全校師生知悉過去，了解現在，學習改變，進而創造屬於自己的未來；期望全校師生能運用未來學的方法論，主動打造我們的未來，讓教師能突破教學思維，讓學生創新未來願景。

最後，我想用一句話與全校師生共勉，「Being comfortable with being uncomfortable in uncomfortable environments.」儘管處在不友善的環境中，但何以能泰然處之？這是因為已經準備好應付處理各種情況，我們有信心保持專注，面對各種挑戰，讓淡江勇於向前發展。



學術副校長 葛煥昭 行政副校長 胡宜仁 國際事務副校長 戴萬欽 校長張家宜

專訪學術副校長葛煥昭

Q：面臨少子化的挑戰，將有哪些積極因應策略？

A：面對此問題，擬提出4項因應策略。第一項，提升本校聲望。集中資源發展系所特色及重點學系，提高正面能見度。第二項，積極強化與創新招生宣導、拓展多元生源。除了增加具有行銷專業之專職人員，在行銷下功夫外，我們應改變老舊思維，以新世代的觀點，提供足以吸引目標對象(高中生)就讀本校的誘因。此外，可多招收境外學生，並加強在職回流教育，針對全民各階層年齡(25-65歲)的就業人口，與65歲以上退休人員，設計適合的修業方式。第三項，提升就業競爭力。以企業聯盟、實作實習課程等，來減少學用落差，吸引學生選擇本校就讀。第四項，打破時間與空間限制，重視數位學習。發展並強化磨課師(MOOCs)課程，可打破國界多招外國學生。若未來學生人數大幅減少，我則建議系所重組，淘汰或整併招生不足的系所，同時依國家產業的趨勢與需求，新增熱門系所。

Q：如何減少學用落差，並凸顯本校特色優勢，以落實產學無縫接軌？

A：目前本校已與200家企業簽訂「產學聯盟協議書」，落實教育部的產學攜手策略。本校目前的產學合作有6種型態，各院系所均扮演著重要角色，我們期待各系所多開設就業學分學程，並加強產學研發、產學創業、產學學習與產學職涯四面向發展，讓學生畢業後由企業優先簽約聘任。因此(1)在產學研發上，將提升服務型產學產量、擴大文創型產學媒合、轉移發明專利技術等；(2)產學創業方面，創新就是創業，本校「建邦中小企業創新育成中心」已提供學生創新創業課程，並輔導學生參與競賽；(3)在產學學習上包含服務學習、社區服務、磨課師(MOOCs)、微學程、實習工讀等，提供平臺讓學生跨領域學習，並媒合就業；(4)產學職涯方面，則提供就業諮詢、輔導、媒合等，如12月開辦雲端微學程，建構學生職場知能發展的需要。

據資料顯示，本校參與產學合作計畫案的教師不到50位，希望能透過改善相關辦法及獎勵方式，鼓勵老師更重視產學研究，以減少研用落差。同時深化再造產學組織，強化創新育成中心及研發發展處產學研究組的橫向聯繫，成立專責產學育成單位，轉化業務型態、擴充研發人力，並由和企業、廠商談合作，目前已責由研發處蒐集各系所教師的專長，建置《產學能量簡冊》以利將來媒合。未來計畫爭取區域產學資源，以打造成為新北市淡海區產學中心。

Q：教師職責多重面向，將如何協助教師多元發展？

A：教師的基本職能為教學、研究、服務及輔導。對於教學與研究兩者越弱，馬太效應，本校來自國家的補助不多，其他資源也有限，只能多由校內自籌經費，這對本校教師在研究上是不利的。因此，建議集中資源，補助校內頂尖的、有特色的研究中心，以增加亮點，提升校譽。對於教師發表論文的獎勵方向，今後將重質更甚於重量，獎勵高品質的學術論文。同時鼓勵教師從事國際的研究合作，以及跨院、系所的合作研究。獎勵的方式，除了獎勵金，也考慮減少授課鐘點。

專訪行政副校長胡宜仁

Q：校務行政管理將如何因應少子化挑戰？

A：面對這樣的衝擊，將從多元招生著手，最主要是增加境外生來校人數外，另外還可加強大陸研修生來國內一學期或一學年之短期研修之成長人數，以維持現有的學生人數，同時持續營造本校國際化學習環境、提供英語授課環境等，以吸引境外生來校就讀。此外，因應市場機制調整系所、師資與行政人力結構。在系所整併策略上將固本，並輔導系所開設學分學程，朝向跨系所整合，加寬學生學習廣度；在師資結構調整策略上，將以整合師資為主；而行政人力調整則強化人員管考。目前已經完成各系教師年齡分布調查，並清查淡水校園使用空間，將以學生需求優先規劃空間建置，如規劃學生專屬就業輔導諮詢室協助學生多元就業諮詢服務。

Q：如何創新產學合作模式？

A：將強化與校友企業合作，建議各系所能成立產學推動小組，讓系所資深教師擔任「橋樑」角色，針對系所自身屬性找出與校友企業的連結點，以促進產學合作。藉由雙向合作不僅能培育後進，還能導入研究資助，讓學生就業實習將助益良多。未來適度調整行政流程，以鼓勵教師積極爭取產學合作計畫，讓教師更多的彈性空間。

Q：國際化趨勢下如何改善教師發展，並改善教學環境？

A：為因應學生需求及推動國際化，將落實全英語授課，使學生能在全英語課堂中獲得專業學術知識。因此除了聘任適當比例留學或外籍教師外，也推動全英語授課的師資培訓及英語授課認證等增能活動，並制定獎勵措施提升教師英語授課能力與開課意願。面對教學多元及鼓勵教師創新教學，將持續精進教師的專業發展，近期編制教師PBL(problem-based learning)問題導向學習法的手冊，以提供教師們在教學改進上的方向。為增進教師教學能力，遠距組將與教師組合作規劃T307教室建置「多功能教學專業發展研習室」，內有同步視訊、教學側錄廣播系統、電子互動白板等設備，使教師們能夠實地教學並臨場測試，以利於思考教學多功能發展方向。

Q：近來校園內空間活化措施，可提供師生如何的環境？

A：儘管因應守謙國際會議中心的興建，本校為維護學生的權益和需求，暑假期間擴建整修籃球、排球、網球場五虎崗綜合球場，並強化照明設備來維持學生運動空間；也提供學生社團活動空間，增加校園活力。在校園空間的美化上，活化校園閒置空間、響應環保，兼顧水土保持，在行人徒步區鋪設黑白2色透水磚，辨識人車分道。近日更在行人徒步區、體育館旁及會文館周圍裝置節慶燈飾、文學館2樓新建文學院之牆、文學館裝設LED節能設備、松濤館牆面美化和增設廚房，以及乾濕分離衛浴設備，除美化空間，更可讓美感教育從生活扎根。外語大樓、視聽教育館等處修建無障礙坡道，讓校園環境更友善。

Q：本校四個校園的未來發展規劃？

A：淡海輕軌綠線預計2018年通車，「淡江大學站」於登輝大道上，離本校本部約300餘公尺處，因此以「軸線翻轉」將主要出入口移至五虎崗停車場處。隨著守謙國際會議中心的興建，提供大型會議需求，以優越區位提升本校國際形象並擴展國際能見度。臺北校園方面，預計規劃華語中心專區，並考慮引進文學院進駐臺北校園，以展現存舊立新的文化魅力。蘭陽校園因公車車站設置，加強了蘭陽校園學子們動便利，將配合推動整班陸生研修生招生計劃。而網路校園則將協助推廣磨課師(MOOCs)課程，並規劃製作團隊提供教師足夠的資源，期許在這領域中發揮影響力及知名度。

專訪國際事務副校長戴萬欽

Q：高等教育面臨的不只是國內競爭，更是全球化競爭，請問有何策略因應少子化？

A：在這樣的衝擊，本校國際化規劃以下策略藍圖。(1)是拓展海外生源計畫，爭取優秀境外生進入本校就讀是重要目標，未來須繼續擴增招生人數，尤其在碩博士生招生，有更加強空間；在僑生重點區域強調夥伴關係的建立，目前已有和香港10幾所中學擁有夥伴關係，期能有效提高學生品質及人數成長。

(2)深度推動國際化質量，讓本校持續領先。自103學年度第一學期起，各學院將成立院級國際化策進委員會，以增強各系所國際化的業務推動。此外更希望加強境外生人數增加，校內目前有1600名境外生，藉由各項推動措施，計畫於2年內增為1800名，並在2018年突破2200名境外生，期許在10年內境外生的人數比率能超越10%。未來持續推廣大三出國，並擴大對海外修課、國際競賽、國外專業實習、國際志工等項目經費補助，讓各院系所學生都有機會去國外學習，希望未來四年能有顯著成效。

(3)建立國際夥伴，進行長期合作關係。除了每年將以4至5所簽約海外姊妹校持續拓展外，以相關海外學校作為標竿學習對象並建立長期合作，加強各種產學合作以拓展海外戰略布局。未來將以政府倡議的自由經濟貿易區的概念進行國際辦學合作，在這樣的概念下，國外跟我們合作進行學位頒授，不論是本地生或是境外生皆能同時獲得本校學位及國際學位。將來商管學院會完成AACSB認證，這對課程標準化、雙學位合作更有幫助，計劃與姊妹校有長遠雙碩士學位合作，將以地理位

置、學費負擔等來考量，目前以立命館大學作為首要爭取國際合作對象。

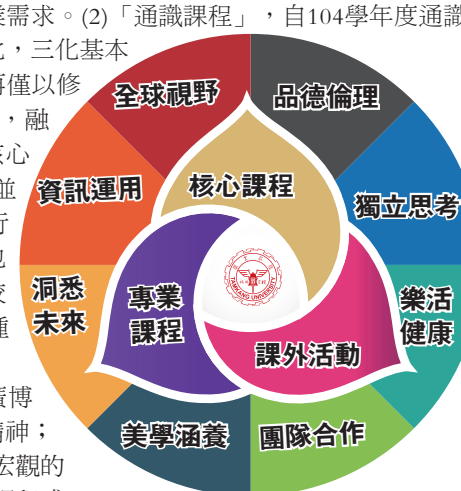
(4)落實境外生招生具體措施。主要分為兩大方向，首先透過海外的國際化策進委員會的擬定目標確實執行外，並對現有的境外生提供更好的生活與課業輔導；再者是各院系所全英語授課的質量增加，增設全英語學分學程。

教師培育在國際化也是重要面向，目前本校教師有赴國外進修、短期的研究、進修、講學等，將鼓勵更多教師到國外進修，使教學與研究能與國際趨勢接軌。

Q：為進入淡江第五波，您所希望的國際化願景？

A：從國內大專院校的國際化來看，本校仍有領先優勢，在少子化衝擊看到機會；淡江有全英語授課的蘭陽校園、6門外語科系的外語學院，以及區域研究完整的國際學院等優勢。因此，將深入培養學生世界宏觀與國際視野；並在社團學分化推動下凝聚團隊精神，而未來化的通識課程讓學生具未來觀及永續經營概念，這些可讓本校學生增加職場競爭力。另外，重視海外實習，期望把握未來與海外校友進行合作的機會，建立更為緊密的關係、提高合作性質。本校擁有雄厚基礎，在少子化挑戰下，將加強既有優勢以接軌世界脈動並交融境內外生活文化，以「打造淡江世界村」，讓全校師生共同涵養環境下展現本校多元一體的特色文化。

邁入第五波之際 淡江新局開創與挑戰



▲本校三環課程(內)與八大素養(外)，培育學生具心靈卓越人才。